



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
Y DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL

Ciclo de Licenciatura en Relaciones Públicas

Investigación monográfica

*La cultura corporativa, un fenómeno clave para todas las organizaciones.
Estudio de caso: "Caja de Ahorro y Seguros"*

Alumno: Colaneri Analía Patricia

Cátedra: Prof. Sadi Gabriel y Prof. Cozza Leonardo

Tutor asignado: Prof. Bongiovanni Maximiliano

Asignatura: Presentación de Tesina

Comisión: 2NCLRP

Fecha de entrega: Capital Federal, Lunes 11 de Abril de 2011

Contacto: E-mail: analiacolaneri@hotmail.com

Agradezco a mi familia por guiarme y ayudar en concretar este objetivo, por acompañarme momento a momento y ayudarme a crecer, por alentarme día a día para que me reciba y no baje los brazos. También a mi novio por apoyarme y entenderme en momentos de intensidad universitaria y mis compañeros de cursada que han hecho que mis años de universidad sean amenos y continuos. Es gratificante este momento porque con mucho esfuerzo logro un objetivo fundamental en mi vida.

Me llevo los mejores momentos y algunos amigos con los que compartí y comparto momentos únicos.

A todos ellos gracias por estar.



Analía P. Colaneri

Marzo 2011

Contenidos

Parte I: Perspectiva teórica

1. Introducción	4
2. Elementos generales para el análisis de la cultura organizacional	9
2.1 Aproximaciones al entendimiento de la cultura empresarial	10
2.2 Concepto de cultura corporativa	14
2.3 Función y tipos de cultura corporativa	20
2.4 Elementos de la cultura corporativa	24
2.5 Identidad	27
2.6 Los valores de un grupo	31
2.6.1 ¿Qué son los valores?	31
2.6.2 Valores corporativos	32
2.7 El público interno	34
2.8 La comunicación	34
2.9 Herramientas utilizadas para el acercamiento del público interno	37
2.10 Cambio cultural	38
2.11. Fundamentos de la antropología empresarial	41
2.11.1 Algunas manifestaciones sobre antropología	41
2.11.2 Antropología empresarial: Un nuevo enfoque	42
2.12 Las relaciones públicas como parte gestora del conocimiento de la cultura	46

Parte II: Estudio de caso: "La Caja de Seguros S.A."

3. Historia y estructura de La Caja de Ahorro y Seguro	51
3.1 La privatización	52
3.2 Estructura interna de la compañía	55
4. Identificación de elementos culturales	59
4.1 Interpretación y análisis de los resultados obtenidos	61
4.2 Herramientas utilizadas para el acercamiento del público interno	70
5. Importancia del departamento de relaciones públicas	76
Conclusiones	83
Referencia bibliográfica	88

Parte I: Perspectiva teórica

1. Introducción

La cultura corporativa, un fenómeno clave para todas las organizaciones.

Estudio de caso: "Caja de Ahorro y Seguros"

Objetivo:

El presente trabajo tiene como objetivo fundamental exponer los principales elementos que conforman la cultura organizacional como concepto y en consecuencia tomar como caso de estudio a la empresa: "La Caja de Ahorro y Seguros SA", una organización de origen Nacional y con una permanencia en el mercado de casi un siglo, con el fin de mostrar la idiosincrasia de la organización y sus características. Es por ello que la intención de este trabajo es reflejar con un caso concreto que la cultura corporativa está inmerso en todas las organizaciones sin importar el ámbito en el cual se opere.

La forma de evidenciarse que tiene la cultura es en aquellas formas de hacer, de decidir que tiene la organización, al igual que su forma de pensar, su vocabulario, sus rituales, ceremonias y sobre todo los valores organizacionales. De lo expresado, queda claro que se trata de un proceso de intervención esencialmente a los efectos de mostrar cuales son los componentes que hacen a la cultura de la compañía y entre las que juega un importantísimo papel que luego se expondrá.

Metodología

- Fuente primaria: Durante el período abril 2009 – noviembre 2009 se realizaron una serie de entrevistas a distintos referentes de la organización y que se supone son empleados fundamentales en la Compañía. Para esta investigación son válidos aquellos encuentros informales con empleados de la organización para la transmisión de

información *off the record* (considerándose de esta manera aquellas conversaciones de radio pasillo y en encuentros ocasionales).

- Recopilación de información y documentos tanto bibliográficos para la base teórica del presente trabajo y también se buscará aquella información clave que pueda documentar la cultura organizacional.
- Material teórico en libros referentes a temas: cultura organizacional, públicos internos, identidad, valores corporativos, relaciones públicos.

En consecuencia a lo precedentemente indicado se define el concepto central de esta investigación por lo que se entiende por Cultura Corporativa o Cultura Organizacional el conjunto de aquellos valores, costumbres, hábitos y creencias existentes en una organización. No sólo decimos que esos valores, costumbres, hábitos y creencias tienen alguna connotación positiva sino que también puede ser negativa. La manifestación de la cultura corporativa es a través de las costumbres, hábitos, rituales, también se refleja en la forma de trabajar que tienen las personas que conforman la organización como así también la modalidad de relacionarse que tiene la empresa con sus públicos.

Este trabajo apela a la idea de Justo Villafañe¹ que indica que "la cultura es el ámbito de intervención, a veces el único, para favorecer la integración (...) y conseguir una adaptación lo mas armoniosa posible". Esta función permite entender el concepto base que es que la cultura está conformada por todos aquellos parámetros que son comunes a los integrantes de una organización y que es el medio para lograr afinidad, articulación y unificación entre todos aquellos que son parte de la empresa siendo la cultura el vehículo para lograr este equilibrio.

Existen elementos que identifican a un conjunto de personas o población con sus valores y creencias que existen en el presente y también como la proyección de lo que en verdad necesita ese grupo de personas o entidad y por lo que es posible que algunos valores se modifican o cambien radicalmente, así como sus costumbres y hábitos.

¹ Villafañe Justo, Imagen Positiva, Gestión estratégica de la imagen de las Empresas. Edición Pirámide, Sa. Madrid. 1993. Pag 145

Mencionamos los términos cultura corporativa o cultura organizacional prácticamente como sinónimos en tanto que indican que estamos ante un fenómeno de la organización o de la empresa cuyos elementos le son propios y la identifican como tal y en consecuencia son compartidos por todos los miembros de la organización. Como se expresará más adelante el término cultura infiere a aquellas cosas que le son propias a una colectividad, país u organización. Son los rasgos característicos y que generan una identidad en una población o grupo de personas.

Tal como se ampliará en lo sucesivo este trabajo permite conocer al público interno para dar cuenta de la importancia de la cultura organizacional.

En muchos casos las empresas u organizaciones sufren procesos de cambios estructurales, programas de reingeniería, estatización o privatizaciones, modificando así mismo su cultura organizacional. Algunos de los motivos de estos cambios son producto de la influencia de la tecnología, las reducciones de costos, de las fusiones y adquisiciones de empresas, la apertura de la economía, etc. Son muchos los factores que impulsan a generar cambios.

El caso de estudio a presentar es el de la compañía: "Caja de Ahorro y Seguros" ya que se manifiesta como una organización de más de 90 años en la Argentina y que ha pasado por un proceso de privatización, en el cual se modificó la cultura corporativa generado por el pasaje de un modelo de organización estatal en una empresa privada. Por lo que se considera que un proceso de transformación implica el hecho de que se produzca un verdadero cambio entre las dos culturas y de allí que surja la más adecuada para asumir el cambio. El proceso de cambio data de sentido si resulta aceptado por la cultura organizacional vigente a través de los valores propios.

Este trabajo de investigación intenta mostrar los elementos que son parte de la cultura de la compañía en la actualidad y detectar aquellos indicadores de cultura para conocer la idiosincrasia de la compañía y la importancia que tiene la planificación del cambio a través del profesional de relaciones públicas.

A efectos de entender el proceso de cambio a la realidad que exige el desarrollo institucional de Caja de Seguros S.A. se aporta que el cambio indica una

modificación de conductas llevadas a cabo por personas la cual supone un proceso de aprendizaje para aquellos que pertenezcan a la organización dado que no todos quieren o desean el cambio y entender también que hay sentimientos y reacciones psicológicas de por medio. Se toma el concepto de Schein que indica que "establecer cambios duraderos (...) significa una especie de confrontación, o un proceso de reeducación"². Tal es así que estos cambios o modificaciones implican una sensibilidad mayor por las reacciones del tipo psicológica ya que alteran los sentimientos y conductas de los integrantes de la organización. El cambio significa modificación y/o alteración de esquemas preexistentes por otros diferentes, o sea llevar a cabo un cambio cultural implica un cambio de paradigma el cual no todos los integrantes de la empresa están convencidos de poder lograr o hacer.

La siguiente es una breve introducción que aporta aquellos momentos claves de la vida organizacional de La Caja de Seguros.

El Grupo La Caja, hoy Caja de Ahorro y Seguros S.A. es la organización líder del mercado asegurador argentino.

Su fundación data de 1915 y en ese entonces era conocida como "Caja Nacional de Ahorro Postal", una empresa de propiedad estatal y cuya misión fue incentivar el ahorro de los argentinos.

Por el año 1946 comienza a incursionar en el negocio de seguros, obteniendo un invalorable apoyo de la sociedad, por su servicio eficaz y eficiente, como también su solvencia.

En la década del '70 con posibilidad de expansión territorial, amplía el volumen de su negocio bancario y de seguros.

En 1973 cambia su nombre comercial original por "Caja Nacional de Ahorro y Seguro". Se pudo identificar por la presente investigación que el proceso de privatización se inicia en 1992 y que culmina en 1994 y según información que brindó área comercial de la empresa que "el sector privado asume la responsabilidad de acrecentar el patrimonio y reafirmar el liderazgo de la

² Ritter Michel. *Cultura organizacional: gestión y comunicación*. 1era edición. Buenos Aires. Editorial La Crujía. 2008. pág 110

compañía"³. A partir de ese momento se constituyeron las compañías "Caja de Seguros S.A. y Caja de Seguros de Vida S.A. y a partir del año 2004 Caja de Seguros S.A. se fusionó con Caja de Seguros de Vida S.A."⁴

Para La Caja de Seguros S.A. es condición *sine qua non* poder sobrellevar los cambios internos o externos que pueda sufrir la compañía y analizar y/o proyectar como va a ser la cultura corporativa y la adaptabilidad a los cambios. En consecuencia se asevera que el proceso de privatización de 1994 marca un nuevo esquema en esas relaciones y formas de integración, modificando así los mitos, ritos, identidad de la compañía, cultura corporativa, valores, las estructuras organizacionales y modelos de actividad.



³ Material proporcionado por Caja de Ahorro y Seguros S.A.

⁴ Material proporcionado por Caja de Ahorro y Seguros S.A.

2. Elementos generales para el análisis de la cultura organizacional

En la siguiente investigación se dará cuenta de los elementos de la cultura corporativa de La Caja de Seguros para mostrar el esquema de relaciones existentes y determinar los rasgos característicos de la cultura propia de esta Institución y promover la importancia del conocimiento de la cultura organizacional en las empresas del presente fundamentalmente a través de la gestión de los profesionales de las relaciones públicas.

La identificación de los elementos de la cultura de una organización, su conocimiento y la planificación de una estrategia desde un departamento de relaciones públicas es indispensable para el éxito de las organizaciones actuales. Esta es la premisa del trabajo de investigación en curso y para lo cual se considera que es necesario el asesoramiento del profesional en relaciones públicas para planificar y desarrollar planes o procesos para una efectiva sinergia entre los integrantes de la organización, en pos de lograr los objetivos que propone la Compañía. Se pretende con este enfoque dar cuenta de lo esencial del conocimiento de la cultura corporativa y que la gestión de la cultura sea parte del éxito empresarial.

Por lo tanto esta investigación pretende motivar el interés para que el estudio o conocimiento de la cultura empresarial sea parte del proyecto empresarial.

A raíz de lo expuesto decimos que para el estudio de la cultura organizativa debemos conocer en profundidad los elementos que integran la forma de ser de una organización. A efectos prácticos, son los valores y las normas de comportamiento ya que estos elementos más importantes a tener en cuenta. Por su parte, Deal y Kennedy afirman que "los artefactos visibles también son únicos para cada organización y se han generado a través de una concatenación de acontecimientos que no suele ser extrapolable a otras corporaciones"⁵. Es decir, un símbolo determinado puede significar cosas diferentes en dos empresas distintas debido a acontecimientos concretos de su ciclo de vida.

⁵ Deal y Kennedy, *Culturas corporativas: Ritos y rituales de la vida organizacional*. 1985, Pág. 71